



Universidade Federal do Paraná
Departamento de Administração Geral e Aplicada
MBA em Gerencia de Sistemas Logísticos

**MONTAGEM DA GESTÃO DE PROJETOS DE SUPPLY CHAIN
EM UMA OPERADORA DE COMUNICAÇÃO DE DADOS**

Aluno: Sandro Elias Santos Trentini

Orientador: Prof. Darli Rodrigues Vieira

Monografia apresentada como requisito
parcial para obtenção do MBA em Gerencia
de Sistemas Logísticos da Universidade
Federal do Paraná.

CURITIBA
2009

Dedico este trabalho: A minha esposa e filhos, aos meus pais e minha família e a todos que acreditam no valor da vitória.

"A dor é temporária. Ela pode durar um minuto, uma hora, um dia ou um ano, mas finalmente ela acabará e alguma outra coisa tomará o seu lugar.

Se eu paro, no entanto, ela dura para sempre."

Lance Armstrong

AGRADECIMENTOS

À compreensão e incentivo que minha esposa Jussara e meus filhos João e Julia que souberam compreender minha ausência no período de elaboração deste trabalho.

Agradecemos a UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA, pelas condições relacionadas com o tempo de dedicação e infra-estrutura necessária para a realização deste trabalho.

Ao Prof. Darli Rodrigues Vieira, meu orientador, pelo apoio que foi dispensado á elaboração do presente estudo.

Meu sincero agradecimento a todos os Professores, por estarem sempre prontos a prestarem auxílio nos momentos difíceis de dúvidas e incertezas durante este curso.

Ao colegas da Diretoria de Supply Chain Management e Administração da Global Village Telecom (GVT) pelo incentivo.

Agradeço aos meus familiares, que sempre me estimularam e desejaram o completo sucesso, mas principalmente obrigado por vocês estarem sempre ao meu lado.

RESUMO

TRENTINI, Sandro Elias Santos. **Montagem da Gestão de Projetos de Supply Chain em uma Operadora de Telefonia e Comunicação de Dados**. 2009. Monografia – Programa MBA em Gerência de Sistemas Logísticos, UFPR, Curitiba.

O atual cenário econômico mundial é um desafio à gestão de projetos. As empresas buscam, de maneira intensiva, meios para se adequarem e reagirem às constantes mudanças ambientais. Entre outros aspectos, buscam a otimização do desempenho e a melhoria dos controles de gestão, a fim de se manterem agregando valor a seus acionistas, clientes, fornecedores e funcionários.

Para tanto, necessitam reestruturar sua forma de gestão por meio de Projetos, de modo a obter sucesso através do estabelecimento de métodos para iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos, criando um adequado controle de suas atividades estratégicas e operacionais, que lhes permita obter a desejada eficácia na gestão e, conseqüentemente, o cumprimento de sua missão. A Função da área de Projetos dado que as organizações vivenciam um permanente estado de mudança “é promover o profissionalismo e a ética em projetos”.

Nesse contexto, a área de Projetos assume um papel mais importante e visível nas organizações, participando efetivamente na gestão da empresa tanto no momento definição do projeto, no seu planejamento e execução, quanto no controle e fechamento do mesmo adequando os processos de maneira a tornar-se mais ágil, confiável, documentado e tornando os processos cada vez mais adequados às necessidades do cliente final.

Palavras Chaves: Gestão de Projetos, gerenciamento, organizações, PMI, IPMI, PMBOK.

SUMÁRIO

RESUMO V

1 INTRODUÇÃO 1

2 OBJETIVO GERAL 2

3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5

4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO 6

5 METODOLOGIA DA PESQUISA 7

6 ESTRUTURA 8

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... 9

MODELOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS 12

ORGANIZAÇÃO DAS MODERNAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS 16

ESPECIFICIDADES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA GVT 21

PASSOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE PROJETOS 23

GANHOS ESTIMADOS COM GESTÃO DE PROJETOS 29

7 CONCLUSÃO 32

8 BIBLIOGRAFIA 34

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo tem passado por grandes e rápidas mudanças que afetam a sociedade como um todo e as empresa em particular, trazendo ameaças a sua sobrevivência, em função do expressivo aumento da competitividade em termos mundiais.

Essa realidade tem exigido grandes mudanças nas organizações, em função, dentre outros fatores, do avanço tecnológico, da globalização, das mudanças de comportamento dos clientes e com isso empresas de todos os setores da economia vêm reconhecendo a importância do Gerenciamento de Projetos para obter sucesso em suas iniciativas. Esses fatores têm desencadeado mudanças no ambiente de negócios, o que tem influenciado as empresas a, em muitos casos, redefinirem suas estruturas.

A constante mudança com desenvolvimento de produtos, criação de novas fábricas, novas tecnologias, quando administradas sob a forma de projetos estruturados produzem melhores resultados, porém é sabido que exigem conhecimentos, habilidades, competências, visão estratégica de negócio.

Vários estudos apontam para resultados assustadores com relação ao andamento dos projetos, cancelamentos, extrapolação dos custos estimados e prazos estabelecidos, também é baixo o número de empresas que possuem um consistente processo de gerenciamento de portfólio, menor ainda é o número de empresas que fazem estudo de viabilidade (business case) para projetos e acabam falhando no atendimento às expectativas das partes interessadas nos projetos (stakeholders), porém as empresas que se propõem a adotar um gerenciamento efetivo de portfolio têm registrado uma melhora contínua de seus projetos, podendo reduzir seus custos em até 30%. (Meta Group em 2003)

O atual cenário econômico mundial há uma evidente necessidade de se adotarem metodologias de gestão de projetos que possam conduzir ao sucesso ou que possam aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos.

Para desenvolver essa capacidade de gerenciar projetos de forma efetiva é fundamental a definição de um procedimento padronizado, ou seja, com metodologia de gerenciamento de projetos, porém esse fato não quer dizer que essa metodologia

deva ser totalmente empregada em todos os projetos da organização, pois dependendo da tipicidade e complexidade do projeto, podem haver adaptações ao que devem ser formalizadas ao Gerente do Projeto.

As empresas buscam, de maneira intensiva, meios para se adequarem e reagirem às constantes mudanças ambientais. Entre outros aspectos, buscam a otimização do desempenho e a melhoria dos controles de gestão, a fim de se manterem agregando valor a seus acionistas, clientes, fornecedores e funcionários.

A existência de um ambiente de incerteza supõe, também, que as decisões e os comportamentos tenham caráter pouco rotineiro, por conseguinte, que sejam complexos de se estruturar e analisar em termos racionais e lógicos. Assim, neste novo ambiente, tornou-se mais difícil dizer aos tomadores de decisão qual o melhor conjunto de diretrizes estratégicas que irá viabilizar a consecução dos resultados planejados.

Decorrem disso alterações que afetam a eficiência de seus sistemas de controle de gestão, implicando na necessidade de se adaptarem a novos conceitos e técnicas, que possibilitem o adequado controle das atividades.

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre a experiência de montagem da Gestão de Projetos de Supply Chain em uma Operadora de Telefonia e comunicação de dados.

Esta montagem está baseada nos princípios do Project Management Institute, porém sem utilização de software colaborativo, indicando passo a passo as principais atividades e decisões necessárias durante o processo de implantação, já com alguns resultados muito positivos.

2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do trabalho é o de evidenciar a importância de gerenciamento de projetos em uma empresa de Telefonia de Comunicação de Dados, documentar os requisitos para a correta implementação e para o bom funcionamento da gestão de projetos de Supply Chain.

Com o advento da tecnologia, arquivos são produzidos e trocados

livremente, on line, pelos funcionários da empresa, sem o objetivo de compartilhamento das informações, e várias aplicações, desenvolvidas durante o transcorrer do tempo na empresa e atende a todas as demandas, sejam elas específicas ou gerais, o que acaba ocasionando perdas da visão global do negócio e controles muitas vezes desnecessários e retrabalhos constantes.

As empresas de modo geral convivem com esse dilema, de um lado a rapidez e a desburocratização dos processos e de outro a falta de padrão e difícil rastreabilidade das informações. A idéia é, portanto criar mecanismos e ferramentas que auxiliem o usuário em uma melhor administração de seu tempo trazendo padrões pré estabelecidos com embasamento prático e teórico, fazendo com que a empresa e os funcionários ganhem tempo e dinheiro.

Segundo citação de DAVENPORT e PRUSAK (FREITAS, QUINTANILLA e NOGUEIRA, 2004) “A única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, aliado à eficiência com que ela usa esse conhecimento e a prontidão com que ela o adquire”.

Mas a final a empresa decidiu criar a metodologia de gerenciamento de projetos, portanto a primeira e mais importante etapa é adquirir conhecimento em boas práticas de gerenciamento de projetos, para tal, o PMBok (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), procura contemplar os principais aspectos que podem ser abordados em gerenciamento de projetos, nesse caso será apenas um guia de referencia para criação de metodologias próprias através de conhecimentos e boas práticas adotadas no Gerenciamento de Projetos.

Esse modelo será sugerido à empresa GVT – Global Village Telecom Ltda, que é uma operadora de telecomunicações brasileira que atua como prestadora de soluções completas em comunicação, internet e longa distância.

A GVT (Holding) S.A. foi constituída em setembro de 1999. Em 24 de março de 2006, concluiu a transformação do tipo societário de uma sociedade limitada para uma sociedade anônima, e em 09 de junho de 2006 obteve o registro de companhia aberta. O objeto social é a gestão de participações societárias em sociedades que explorem serviços de telecomunicações, transmissão de voz e informações, mídia e atividades correlatas ou complementares. Inclui-se no objeto social, em especial, a participação no capital votante da GVT Ltda.

A GVT Ltda (subsidiária) foi constituída em setembro de 1999, detentora da autorização do direito de exploração do SERVIÇO TELEFÔNICO FIXO COMUTADO (STFC) nas modalidades local e longa distância de âmbito intra-regional, pelo prazo de 20 anos renovável por iguais períodos, na Região II, correspondente à área geográfica dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Goiás, Distrito Federal, Tocantins, Mato Grosso, Rondônia e Acre.

A GVT conduz a maior parte de suas operações através da controlada, GVT Ltda, que detém as licenças da ANATEL para telefonia fixa e para transmissão de dados.

Opera no mercado de telefonia fixa local em 70 cidades da Região II e na Cidade de Belo Horizonte, onde foi a primeira empresa de telefonia fixa de regime privado a ser autorizada pela ANATEL a competir com a Concessionária após a privatização, transformando assim o monopólio em duopólio. Opera também fora da Região II, nas regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, com base nas novas autorizações recebidas da ANATEL após cumprir as metas de cobertura original.

Em novembro de 2006, recebeu a complementação das licenças de STFC para totalidade das regiões I e III (detinha autorização para parte destas regiões). Com isto, passou a contar com licença de STFC para todo território nacional.

Opera com as seguintes licenças:

- Licença de Telefonia Local – todo território nacional;
- Licença de Longa Distância Intra-regional e Inter-regional – todo território nacional;
- Licença de Longa Distância Internacional – todo território nacional;
- Licenças para serviços transmissão de dados na Região II – Serviço de Rede de Transporte de Telecomunicações;
- Licença para serviços transmissão de dados nas Regiões I e III – Serviço de Comunicação Multimídia (SCM).

3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analisar criticamente a bibliografia metodologias de gerenciamento de projetos, especialmente PMI e IPMA.

Demonstrar que o uso um modelo adaptado de gestão da empresa, pró ativa e integrada avançada com a área de Supply, contribui para melhora dos controles e padronização de processos trazendo maior confiabilidade e consequentemente melhorando índices de uma organização.

O objetivo principal é identificar o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática. Uma boa prática não significa que o conhecimento descrito deverá ser sempre aplicado uniformemente em todos os projetos; os usuários alocados no projeto que são responsáveis por adequar e determinar o que será adequado para cada projeto específico.

Partindo da estrutura básica para o entendimento do gerenciamento de projetos (seção I do guia PMBok) busca-se uma estrutura básica para o entendimento do gerenciamento de projetos, ciclo de vida e organização do projeto, descrever o ambiente no qual os projetos operam, definir um conceito mais amplo que a equipe de gerenciamento de projetos deve adotar gerenciamento das atividades do dia a dia e muito foco no trabalho.

Em segundo lugar as normas de gerenciamento de projetos especificando todos os processos usados pela equipe, também os processo gerenciados a partir dos cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos necessários a qualquer projeto de qualquer natureza.

Envolver as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos com as diversas integrações com as áreas de negócio e seus processos combinados, unificando-os e coordenando-os dentro dos grupos de processos.

Descrever os processos envolvidos focando nos trabalhos necessários, como planejamento de escopo, definição de escopo, criação de estrutura analítica de projeto, verificação de escopo e finalmente controle de escopo.

Pretende-se ainda trabalhar a questão do gerenciamento do tempo do projeto com definição clara do objetivo e prazos acordados para cada projeto, sem esquecer é claro do gerenciamento dos custos envolvidos, estimativa, orçamento, controle e validação final do planejamento versus o real.

Para finalizar o Gerenciamento da qualidade e recursos humanos utilizados em cada projeto, que ajudam na definição de utilizar pessoas multidisciplinares ou contratação de pessoal especializado bem como a comunicação e riscos envolvidos em cada projeto.

4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A necessidade constante das mudanças de rumos tecnológicos, novas plantas e gerenciamento de custos são aspectos suficientemente relevantes para justificar esta pesquisa.

No cenário mundial, o Gerenciamento de Projetos proposto pelo Modelo Processual do PMI (PMI, 2004a) é bem aceito e bastante divulgado e contém as boas práticas do Gerenciamento de Projetos.

O uso da gerência de projetos tem como objetivo garantir o sucesso esperado nos projetos das organizações. Jones (1996 apud Royce, 1998), Standish Group (1995 apud Royce, 1998) e Defense Science Board (1998 apud Royce, 1998) revelaram em pesquisas que a maior parte dos projetos fracassam por problemas em questões gerenciais. O uso de gerência de projetos não garante o sucesso, pois é necessário que o Gerenciamento de Projetos seja efetiva, alinhada com a organização e com o projeto, mas, a sua falta aumenta o fracasso em seus projetos.

Atualmente é até natural às empresas, principalmente às que desenvolvem novos produtos constantemente ou de tecnologia que o lançamento de novos produtos e sistemas, tenham seu desenvolvimento antes mesmo que se entenda o que tem que ser feito ou não se identifica qual o problema que se deve solucionar. Isso é a causa da maioria dos insucessos de projetos.

O entendimento completo do problema a ser tratado e um planejamento bem feito em mãos, traz resultados excelentes a empresa e a equipe, pois define exatamente onde se pretende chegar, trata-se dos problemas muitas vezes antes

mesmo deles aparecerem ou serem descobertos.

A cultura da transparência em uma organização que todos tem necessidade de informação e precisam de acesso a ela é fundamental e a informação quanto mais padronizada e formalizada melhor e de maior facilidade de acesso. Vale observar que a GVT, assim como as grandes corporações acabam tendo dificuldade em entregar produtos e sistemas com qualidade dentro do prazo acordado e no orçamento previamente estabelecido, que satisfaçam as necessidades de seus clientes internos e externos.

As soluções desses problemas tem sido descobertas, testadas e catalogadas, tornando-os possíveis de serem facilmente implementadas.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

A forma de abordagem da sugestão de montagem da gestão de projetos de supply chain em uma operadora de telefonia e comunicação de dados será através de fundamentação teórica, pesquisa qualitativa, explorando e utilizando os dados obtidos em fontes bibliográficas, considerando que o dinamismo da relação entre a prática e teoria, mesmo que, por vezes, dificulte a tradução quantitativa dos resultados e sua interpretação acadêmica.

A pesquisa é exploratória quanto aos objetivos, com o fim de facilitar a compreensão do problema, sendo este tratado através de pesquisa bibliográfica. Esse tipo de pesquisa objetiva a familiarização com o problema, de forma a torná-lo explícito.

A pesquisa bibliográfica, sugerida por GIL (1991), aponta para sua elaboração a partir de material bibliográfico já publicado. SANTOS (1999) conceitua a pesquisa bibliográfica como o conjunto de materiais que contém informações já elaboradas a respeito do tema pesquisado, ao passo que a pesquisa documental se utiliza de documentos da empresa e de outras fontes que não receberam organização, tratamento analítico e publicação.

O desenvolvimento deste estudo adota a metodologia abaixo descrita:

* definição do objeto de estudo;

* pesquisa bibliográfica dirigida ao processo de gerenciamento de projetos, sua abrangência, o planejamento e suas relações;

* o estudo de modelos de gerenciamento de projetos mais usados internacionalmente propostos pela bibliografia analisada;

6 ESTRUTURA

O presente trabalho foi dividido em seis capítulos, permitindo assim, uma melhor assimilação da teoria de gerenciamento de projetos, seus objetivos e dos resultados alcançados.

No primeiro capítulo faz-se a introdução do trabalho. Assim, inicialmente apresentam-se o tema subdividido em vários sub capítulos e fundamentação teórica

O segundo capítulo trata dos modelos de gerenciamento de projetos (PMI & IPMA) fundamenta o tema proposto através de revisão bibliográfica.

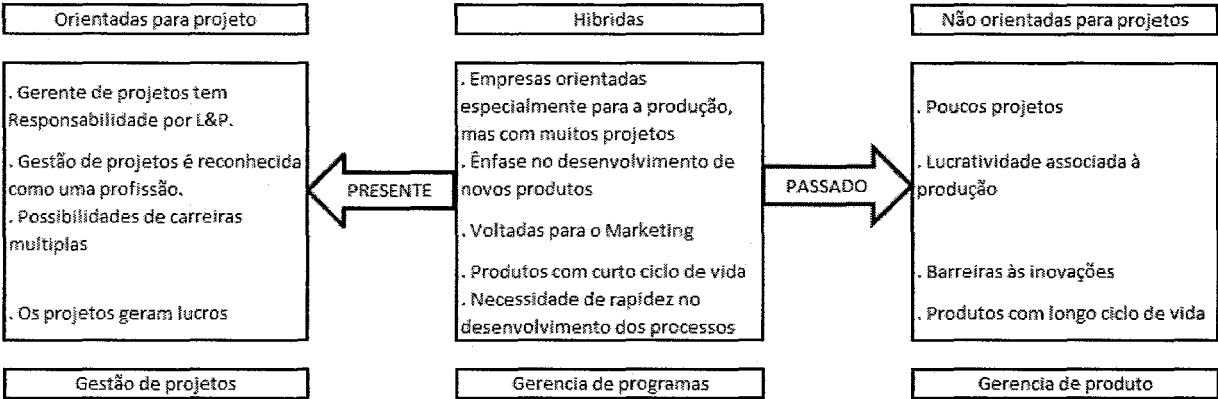
No terceiro capítulo, apresenta as Modernas Cadeias de Suprimentos.

No quarto capítulo estão as especificidades da cadeia de suprimentos da GVT.

No quinto capítulo estão os passos para a implementação da Gestão de Projetos no Supply da GVT

No sexto capítulo estão os ganhos estimados com a implementação/formalização da gestão de projetos na GVT. E por fim as conclusões.

CAPITULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA



KERZNER, Harold, *Gestão de projetos, as melhores práticas*. 2. Ed. Bookman.

1.1 PROJETO

Para PMBOK (Project Management Body of Knowledge), Um projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, portanto necessita de objetivos claros, medida de resultados data de início e término que atendam as partes interessadas (Stakeholders) que são as pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o publico que esteja ativamente envolvida no projeto com interesses comuns. Os projetos e as operações diferem, principalmente, no fato de que os projetos são temporários e exclusivos, enquanto as operações são contínuas e repetitivas.

Um projeto é temporário, porque possui o seu início e fim definidos. Um projeto termina quando o seu objetivo final é alcançado, ou quando determina que não possa ser alcançado ou ainda se não existir mais a necessidade do projeto e ele for encerrado. O projeto é temporário, mas isso não significa que dure pouco tempo, significa q o tempo não é indefinido, ao contrário dos resultados do projeto que na maioria dos projetos é realizado para criar um resultado duradouro.

Um projeto possui resultado exclusivo porque cria entregas exclusivas, que são produtos, serviços ou resultados, entretanto não importando o que o projeto crie, a singularidade é uma característica importante das entregas do projeto, visto que por mais que sejam parecidos, cada um tem uma particularidade ou um conjunto particularidades única.

Um projeto possui elaboração progressiva que integra os conceitos de

temporário e exclusivo. Elaboração progressiva significa desenvolver em etapas e continuar por incrementos, por exemplo, quando se começa o projeto se define um escopo, mais à medida que vai crescendo o projeto vai se tornando mais explícito e detalhado.

Projetos são únicos, temporários, com datas de início e fim bem definidas e estão concluídos quando suas metas forem alcançadas, um projeto bem sucedido é aquele que atende ou excede as expectativas dos stakeholders.

1.2 PORTIFOLIO

Portfólio é o conjunto de todos os projetos de um setor ou de toda a empresa, são vários programas e projetos que satisfazem metas ou objetivos de negócios específicos, no caso específico de uma empresa de comunicação de dados, está dividida em diversas unidades de negócios, como varejo, corporativo, internet, dados, financeira, engenharia etc. Todos os programas e projetos associados à unidade de varejo pertencem ao portfólio do varejo e os projetos associados à unidade corporativa, pertence ao portfólio do corporativo sucessivamente.

Os objetivos de qualquer projeto desse portfólio é atender aos objetivos estratégicos do seu portfólio, que por sua vez deve atender aos objetivos de seu departamento e finalmente da organização.

Na implementação inicial da área de gestão de projetos em supply chain, foram definidos dois projetos piloto, onde se pretende passar por todas as etapas do projeto e documentar ao máximo para que se tenha histórico de acompanhamento e finalização de projeto.

1.3 PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

Stakeholders são as pessoas que estão ativamente envolvidas no projeto cujos interesses possam se afetados de forma positiva ou negativa como o resultado da execução ou conclusão do projeto. Também exercem influência sobre o projeto e seus resultados. Cabe a equipe de gerenciamento de o projeto identificar claramente

esses stakeholders, determinar suas necessidades para, portanto gerenciar e influenciar suas necessidades para finalmente assegurar um projeto bem sucedido.

Na GVT, os principais stakeholders da área de supply chain são todos os departamentos da empresa, como Engenharia, Marketing, Administração, Finanças, Tecnologia da Informação etc.

1.4 GERENTE DO PROJETO

Gerente do projeto deve ser um profissional generalista, que deve ter conhecimento em uma série de campos necessários para o perfeito equilíbrio entre a equipe, como a comunicação que é uma das habilidades mais importantes de um bom gerente de projeto, pois irá utilizar tal habilidade em grande parte do projeto, pois é o responsável pela autoria ou administração da comunicação explícita, clara e completa dos documentos, atualizações em relatórios de status, reuniões etc.

Organização e planejamento provavelmente seja a mais importante habilidade do gerente de projetos, pois precisará rastrear documentos do projeto, informações sobre requisitos, relatórios, registros pessoais, cotações junto a possíveis fornecedores, organização de reuniões e gerenciamento do tempo.

Elaboração de orçamentos para fechar as estimativas de custos do projeto, resolução de conflitos, pois todos os projetos possuem “problemas” que precisam ser gerenciados, sejam eles internos ou externos técnicos ou pessoais, entre integrantes da equipe ou gerenciamento de quais os impactos e conseqüências devem ser abordadas.

Habilidade de negociação e influência pois será preciso negociar com várias áreas desde a definição do escopo até orçamentos, contratos, alocação de recursos etc., para tanto é muito importante ter conhecimento da estrutura formal e informal da empresa.

Habilidades de liderança expressando sua visão e obtendo consenso quanto às metas estratégicas, estabelecendo uma direção, motivando, formando e inspirando os demais.

Segundo Kim Heldman, PMP, “gerentes de projetos são pessoas,

interessantes, sabem um pouquinho sobre um monte de coisas e são excelentes comunicadores”.

Na GVT cada projeto, dependendo de sua natureza ou especificidade é definido um gerente de projeto, geralmente acompanhado pelo especialista em desenvolvimento que puxa os assuntos conforme melhores práticas e metodologias adquiridas.

CAPITULO 2 – MODELOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.1 MODELOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os principais modelos de Gerenciamento de Projetos reconhecidos mundialmente são o PMI e o IPMA.

As duas instituições são as mais antigas e difundidas no mundo. Além de terem suas criações na mesma época (PMI em 1969; IPMA em 1965), possuem ainda o objetivo de disseminar o conhecimento de gerência de projetos e padronizar este conhecimento entre os profissionais

2.2 PMI

Atualmente é a maior instituição em quantidade de membros e regionais (chapters), sem fins lucrativos. Seus objetivos principais são o apoio da profissão, definição de padrões profissionais, conduzindo pesquisas e fornecendo acesso a uma grande quantidade de informação e recursos, ou seja, procura o desenvolvimento do profissional e dos processos das organizações. (<http://www.pmi.org/>)

O PMI oferece uma gama de certificações para profissionais, onde a mais conhecida é a PMP (Project Management Professional). Certificações oferecidas pelo PMI:

PMP (Project Management Professional)

CAPM (Certified Associate in Project Management)

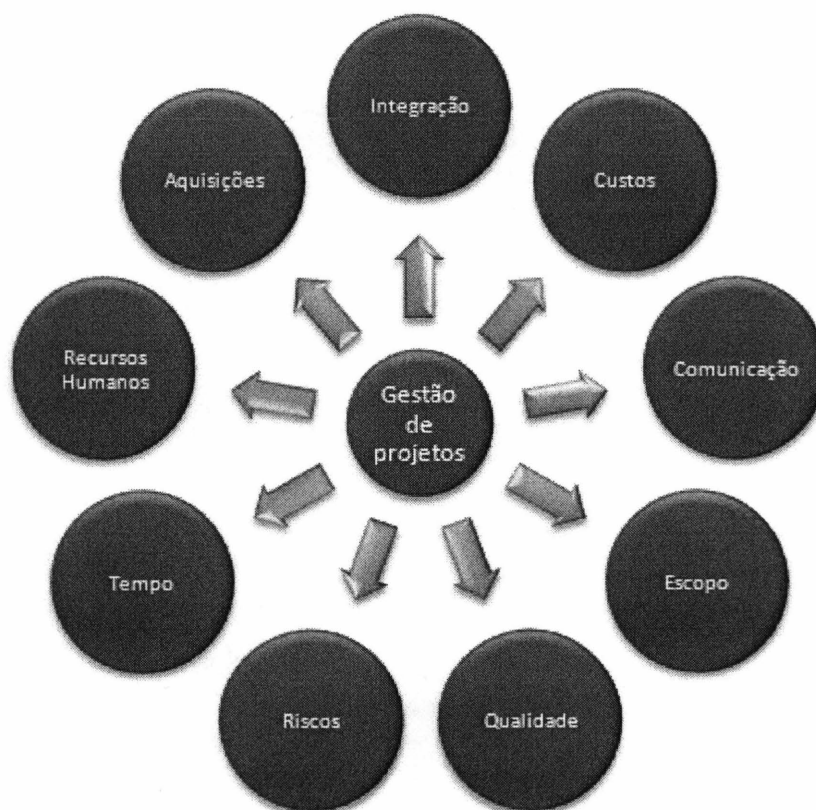
PgMP (Program Management Professional)

OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)

A certificação PMP, teve início em 1984, para mostrar que os profissionais certificados possuem conhecimentos, experiência e competência em gerenciamento de projetos, aumentando assim a probabilidade de sucesso desses projetos.

O corpo de conhecimento do PMI, chamado PMBoK (Project Management Body of Knowledge) contempla 44 processos divididos entre 9 áreas de conhecimento inter-relacionadas em 5 grupos de processos.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK) é um padrão internacional reconhecido que trata da aplicação do conhecimento, das habilidades, das ferramentas e das técnicas para encontrar-se com exigências do projeto. O guia do PMBOK define um ciclo de vida do projeto, operando em 9 áreas do conhecimento:



1. Gerência de Integração do Projeto: possui processos necessários para garantir que as diversas partes estão sendo coordenadas adequadamente. Consiste

nos processos: Desenvolver o termo de abertura do projeto, Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto, Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, Orientar e gerenciar a execução do projeto, Monitorar e controlar o trabalho do projeto, Controle integrado de mudanças e Encerrar o projeto.

2. Gerência do Escopo: possui processos para delimitar o projeto. Consiste nos processos: Planejamento do escopo, Definição do escopo, Criar EAP (Estrutura Analítica de Projeto), Verificação do escopo e Controle do escopo.

3. Gerência do Tempo: possui processos para assegurar que o projeto será implementado dentro do prazo previsto. Consiste nos processos: Definição das atividades, Definição da seqüência das atividades, Estimativa de recursos das atividades, Estimativa de duração das atividades, Desenvolvimento do cronograma e Controle do cronograma.

4. Gerência de Custos: consiste basicamente nos custos associados ao projeto. Consiste nos processos: Estimativa de custos, Definição do Orçamento e Controle de custos.

5. Gerência da Qualidade: possui os processos necessários para garantir e satisfazer as necessidades definidas no escopo. Consiste nos processos: Planejamento da qualidade, Realização da garantia da qualidade e Realização do controle da qualidade.

6. Gerência dos RH: possui os processos para o uso mais efetivo das pessoas envolvidas no projeto. Consiste nos processos: Planejamento de RH, Contratação ou mobilização da equipe do projeto, Desenvolvimento da equipe do projeto e Gerenciamento da equipe do projeto.

7. Gerência de Comunicações: possui os processos requeridos para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento e o controle das informações do projeto. Fornece ligações entre pessoas, idéias e informações que são necessárias para o sucesso do projeto. Consiste nos processos: Planejamento das comunicações, Distribuição das informações, Relatório de desempenho e Gerência das partes interessadas.

8. Gerência de Riscos: possui processos para identificação, análise e resposta aos riscos do projeto. Consiste nos processos: Planejamento do

gerenciamento de riscos, Identificação de riscos, Análise qualitativa de riscos, Análise quantitativa de riscos, Planejamento a respostas a riscos e Monitoramento e controle de riscos.

9. Gerência de Aquisição: possui os processos necessários para a obtenção de bens e serviços externos. Consiste nos processos: Planejamento de compras e aquisições, Planejamento de contratações, Solicitação de respostas de fornecedores, Seleção de fornecedores, Administração de contrato e Encerramento do contrato.

Tem sua origem na indústria, inicialmente identificando práticas de gerência comuns nos projetos, porém hoje tem aplicações em todos os tipos de projetos, programas e portfólios.

2.3 IPMA

A Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos (IPMA – International Project Management Association) foi criada em Viena, Suíça, em 1965. Atualmente é mais aceita e conhecida em países da Europa. No Brasil, a ABGP (Associação Brasileira em Gerenciamento de Projetos), é a única instituição associada que representa a IPMA. (<http://www.ipma.ch/>)

A ABGP publicou, em 2004, o manual RBC – Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos (representa o corpo de conhecimento do PMI – PMBoK), que apresenta a descrição dos processos que constituem a base para a avaliação dos conhecimentos técnicos dos candidatos à certificação como Gerentes de Projeto. No RBC, não contempla apenas os elementos de conhecimento do gerenciamento de projetos, como também, uma ampla estrutura para a avaliação das competências do profissional de gerenciamento de projetos.

A ABGP / IPMA, fornece apenas um tipo de certificação, para os profissionais de gerenciamento de projetos, mas contempla alguns níveis: (<http://www.abgp.org.br/>)

Nível A (Diretor de Projetos Certificado): Capaz de coordenar todos os projetos de uma empresa, unidade de negócios ou programa.

Nível B (Gerente de Projetos Certificado): Capaz de gerenciar projetos de

maneira autônoma.

Nível C (Profissional de Gerenciamento de Projetos Certificado): Capaz de gerenciar projetos não complexos e de apoiar o gerente de um projeto complexo em todos os elementos e aspectos do Gerenciamento de Projetos.

Nível D (Praticante de Gerenciamento de Projetos Certificado): possui conhecimentos de todos os elementos e aspectos do gerenciamento de projetos e pode aplicá-los em determinados campos do projeto, atuando como um especialista.

Ao longo desses anos, as duas instituições têm contribuído e agregado valor à comunidade de gerentes de projetos de todo o mundo.

Um dos principais benefícios desses programas de certificação para os profissionais é o reconhecimento internacional de sua qualificação e competência, para a organização é a demonstração da qualificação e da competência de seus colaboradores, para os clientes é a maior certeza de obter de seus fornecedores, serviços com maior qualidade.

CAPITULO 3 – ORGANIZAÇÕES DAS MODERNAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS

3.1 A ATIVIDADE DE COMPRAS

Nos últimos anos, tem aumentado nas empresas a importância da gestão da cadeia de suprimentos da empresa, englobando a atividade de compras e a gestão de materiais e suprimentos como na seleção e desenvolvimento dos possíveis fornecedores por meio de homologações técnico / comerciais formais de todos os possíveis fornecedores de uma determinada organização. Em meados da década de 70, esse aumento de importância passou a atingir, com maior firmeza, a área de compras das empresas que adotaram novas técnicas de gestão e formas de relacionamento na cadeia de suprimentos, influenciadas pelas práticas do modelo japonês ou produção enxuta (lean production).

Segundo BAILY et al (2000) e GAITHER; FRAZIER (2002), vários fatores contribuem com o aumento da importância do papel do Supply das empresas, como aplicações de conceitos de vantagens competitivas, como conceitos e abordagens

de benchmarking, administração da qualidade total (TQM), just in time e produção enxuta, foco no consumidor, parceria com fornecedores, entre outras, fazendo com que o Supply passe a fazer parte de uma função integrada e não mais independente na empresa.

“As organizações que adotam abordagens de vantagem competitiva na administração de materiais estão pondo em prática idéias de integração que são pelo menos em parte, baseadas no papel estratégico e integrado das compras. O sucesso demonstrado por essas organizações está estimulando esse maior interesse e, à medida que outras organizações tentam repetir esse sucesso, a função compras torna-se mais atual”. (BAILY et al, p.16, 2000)

A utilização de Just in time e Lean production (produção enxuta) trouxe os conceitos que os materiais devem ser recebidos dos fornecedores praticamente no momento de sua utilização, em remessas pequenas e freqüentes, na quantidade exata, e com qualidade perfeita. Essas exigências exercem uma forte pressão sobre a área de Supply, que deve planejar controlar e estabelecer um relacionamento preciso com os fornecedores, tornando-se um participante-chave no sucesso da aplicação dessas abordagens.

Com o avanço tecnológico e a especialização técnica dos fornecedores as empresas acabam especializando-se em uma faixa menor de atividades, comprando parte de seus insumos de fornecedores mais especializados, podendo ter propriedade intelectual, patentes etc. trazendo maior dependência de fornecedores críticos, obrigando a atuar em novas técnicas de administração de relacionamento e não mais em transações típicas de compra.

A automação traz outro fator importante nas modernas cadeias de suprimentos, pois se estima que a mão de obra passe de 10% a 15% para cerca de 5% na produção industrial (GAITHER; FRAZIER (2002), aumentando a importância da atividade do Supply das empresas, pois os custos de materiais passam a ser os principais nos custos de produção. Além disso, a automação requer um rígido controle do gerenciamento do projeto, dos programas de entrega e da qualidade dos materiais adquiridos, exigindo agora da área de supply um relacionamento mais técnico do que propriamente comercial que havia no passado.

Com a globalização a competição por mercados internacionais aumentou,

exigindo maior esforço tanto nas cadeias locais de suprimentos como também na busca de parcerias internacionais, submetendo agora a área de supply a praticas globais e regras comerciais de países ou blocos econômicos envolvidos em uma negociação, logo trazendo ou mesmo exigindo maior nível de experiência dos envolvidos para assegurar um processo coerente com os objetivos da organização.

Tudo isso acaba restringindo o número de fornecedores, pois as organizações se obrigam a formar pacotes.

Por exemplo, os fabricantes de automóveis gastam cerca de 60% de suas receitas em compras de materiais...” (GAITHER; FRAZIER, 2002, p. 430). Todavia, apesar do aumento das compras em termos de volume, as empresas estão restringindo o número de fornecedores diretos na cadeia de suprimentos, mantendo com eles laços mais fortes de parceria, envolvendo, em certos casos, o desenvolvimento conjunto de produtos (co-design) e, até mesmo, o compartilhamento de espaços em plantas industriais.

Por outro lado podem ocorrer aumento de custos indiretos devido à maior especialização das organizações de compras, terceirização, foco em competências centrais, desenvolvimento e homologação de fornecedores, tecnologia que acaba limitando a capacidade de fabricar, dependência de ativos externos e não mais os próprios e coordenação mais focada em fornecedores estratégicos.

Um eficiente processo de gerenciamento de projetos pode melhorar a performance interna de mão de obra e trazendo de certa forma automação do trabalho.

3.2 TRANSIÇÕES DO PAPEL DAS MODERNAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS

À medida que há essa transição o trabalho da área de supply tende a ser mais estratégico, concentrando-se em atividades de negociação de relacionamentos a prazos mais longos, desenvolvimento de fornecedores e redução do custo total, ao invés de executar tão somente as atividades de reposição de estoque, em atendimento aos pedidos feitos por outras áreas.

Segundo BAILY et al (2000), em organizações com uma função de compras bem desenvolvida, a maior parte das atividades dos compradores

concentra-se no estabelecimento e no desenvolvimento de relacionamentos apropriados com fornecedores.

Há uma ênfase mais pró-ativa do departamento, interagindo mais com as áreas que demandam (vendas) buscando maior assertividade para os processos de planejamento de compras no tempo certo, não mais somente reagindo as necessidades dos usuários (clientes internos)

A transição dos papéis de compras reativo para proativo reflete uma mudança na natureza dos relacionamentos entre comprador e vendedor, denominados por BAILY et al (2000) de “relacionamento transacional” e “relacionamento mútuo”, respectivamente.

No decorrer da década de 90, a área de compras passou a integrar o processo de logística e a fazer parte da cadeia de suprimentos (supply chain), assumindo um papel pró-ativo, e verdadeiramente estratégico, e também desenvolvendo bases de fornecimento a partir da percepção das prioridades competitivas da organização em relação aos produtos a serem produzidos. Sendo mais visível na organização, a área passou a posicionar-se no nível de diretoria executiva, subordinando-se diretamente à presidência, tendo, porém, um relacionamento funcional mais próximo com a diretoria de compras da matriz.

Existe, portanto uma centralização da decisão de compra, reduzindo os custos logísticos com a nacionalização de peças e componentes, normalmente centralizadas em um único centro de negócios.

Segundo POOLER (1992) a área de supply tem 3 principais objetivos que são controlar custos, assegurar economia com o fornecimento e contribuir par ao lucro.

Existem pelo menos três tendências segundo DOBLER; BURT (1996) na organização de compras e suprimentos nas indústrias multiplantas, compatíveis com o que foi discutido:

Centralização e descentralização das compras: o modo combinado possibilita obter benefícios em ambas as abordagens

Planejamento de materiais em longo prazo: centralização da estratégia e descentralização da tática, ou seja, o que realmente faz parte dos 20% dos itens que

representam 80% dos gastos são centralizados e o restante é descentralizado.

Utilização de times transfuncionais (cross-functional teams): a estruturação de compras por processo envolvendo, conforme suas necessidades, áreas da empresa (ex. engenharia, marketing, logística etc)

3.3 NOVAS FORMAS DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Com a globalização e a tecnologia da informação (TI) facilitando a intercomunicação entre as empresas surgiram novas formas de comprar, como por exemplo, Electronic Data Interchange – EDI (transferência eletrônica de dados) que basicamente é a conexão de computadores via modem e linha telefônica, utilizando-se de softwares sem emissão de papel, tornando a transação também sustentável.

Também a internet e as modernas ferramentas da tecnologia da informação (TI) são instrumentos utilizados pelas empresas para facilitar a integração das funções organizacionais internas e modernizar o relacionamento com a base de fornecedores na cadeia de suprimentos, podendo utilizar-se de cotações eletrônicas, leilões e até mesmo reuniões virtuais entre pessoas de “vários cantos” do mundo.

Tudo isso com custos muito menores ao EDI e baixo investimento, visto que utilizam redes já existentes. Com esse mercado os cartões de créditos empresariais tem se tornado usuais para fechamento de compras via internet trazendo inclusive maior controle sobre os gastos.

3.4 MAKE OR BY (comprar ou fabricar)

No século XX fabricar foi a decisão adotada pelas grandes empresas que produziam praticamente todos os insumos utilizados e permitia maior independência de terceiros, visto que eram detentoras da tecnologia e aumentavam os lucros, porém exigem maior investimento em CAPEX e acaba tirando o foco principal da empresa, sem contar o aumento de estrutura e instalações necessárias. Atualmente com a globalização há uma onda de reestruturação que direciona grande parte das empresas a optarem pela compra de terceiros ao invés de fabricá-los, essa onda foi

conhecida como horizontalização (desverticalização produtiva, terceirização ou externalização) e contribui para a empresa, obter maior flexibilidade e eficiência, incorporar novas tecnologias e se concentrar no foco principal do negócio. Porém, a empresa tem um menor controle tecnológico, não absorve o lucro do fornecedor e fica mais exposta, compartilhando suas competências com terceiros.

Além disso, a estratégia de comprar intensifica a atuação da área de supply da empresa passando a integrar-se com as demais áreas da empresa e tornando muito importante o papel do planejamento nas empresas.

Embora aparentemente comprar é solução adotada atualmente, alguns itens principais do foco da empresa normalmente são feitos internamente (fabricados), são os itens mais críticos ou considerados fundamentais para a sustentabilidade do negócio (core process), finalmente o fator custo é a chave fundamental na decisão final de comprar ou fabricar.

CAPITULO 4 – ESPECIFICIDADES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA GVT

Baseado no conhecimento prático da estrutura da cadeia de suprimentos da GVT, alguns aspectos estruturais e mercadológicos precisam ser detalhados.

A GVT é uma empresa relativamente nova, com 9 anos de existência, que atua em um mercado praticamente estagnado, ou seja, não existem muitos novos clientes a expansão de suas atividades e aumento de seus clientes se deve a usuários que trocam de operadora, fazendo com que a concorrência seja mais acirrada outras atividades.

Diante disso a diversificação do portfólio dos produtos é fundamental para a obtenção de maior mercado. A tecnologia está em constante evolução, fazendo com que a vida útil de alguns equipamentos seja menor que 1 ano.

Para atuar de forma eficiente nesse mercado, a GVT é uma empresa que possui tomada de decisão muito ágil e direta, a estrutura organizacional é bastante enxuta como a maioria das empresas, e se tem muito acesso ao nível estratégico da empresa.

Toda nova expansão de rede em novas cidades é feita baseando-se no histórico obtido em outras implantações de cidades, não há uma estruturação das

necessidades de cada área, seja logística com a verificação de implantação de um novo Centro de Distribuição ou abastecimento a partir de um CD mais próximo, Administrativa, no sentido de planejar o tamanho físico do local de implantação, segurança, infra predial etc, da Engenharia, se constrói ou aluga rede de terceiros para iniciar as atividades, do Marketing na decisão de qual forma de mídia irá utilizar nessa nova cidade considerando fatores regionais etc.

Nas cidades onde já possui base instalada, as expansões de rede ou aumento do quadro de funcionários em um projeto específico de venda de novos serviços também acaba não englobando todas as necessidades dos envolvidos.

Não há uma estruturação formalizada de Gestão de Demanda, no caso de compras de equipamentos de redes (network) basicamente as novas demandas partem da área do Marketing que envia as informações de previsão de vendas de determinados produtos do portfólio em uma determinada região geográfica, a área de Engenharia, especifica tecnicamente qual a melhor solução tecnológica, eventualmente já fazendo alguns contatos com possíveis fornecedores, aprova o investimento que deverá ser feito na área financeira, depois envia a informação de equipamentos necessários com especificação técnica para a área de Planejamento que fica sob a mesma gerência de Logística, esta compila as informações comparando com possíveis estoques, valida a informação de custos estimados versus o que foi planejado em Budget, e envia as requisições para a área de Compras.

Somente materiais de instalação (MOMAT) e equipamentos de instalação de clientes corporativos (CPE) possuem planejamento via MRP, os demais equipamentos são comprados sob demanda.

Nos casos de compra de equipamentos não produtivos (non network) as demandas partem das áreas requisitantes (marketing, TI, RH etc) diretamente para a área de compras, não passam pela área de Planejamento ou Logística.

O planejamento de compra é baseado no histórico de compra adicionado ao percentual de crescimento esperado para o ano em questão. O planejamento procura programar as compras com pelo menos 3 meses de antecedência de maneira firme junto aos fornecedores com vistas ao planejamento anual que pode ter ajustes no decorrer do período conforme o efetivamente realizado.

CAPITULO 5 – PASSOS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS NO SUPPLY DA GVT

O grande desafio para a implantação da Gestão de Projetos no Supply da GVT é a gestão de prioridades. Como se trata de uma empresa de fornecimento de tecnologia, a cultura de inovação está muito difundida, o que demanda muito tempo de seus colaboradores, por outro lado é muito difícil priorizar os recursos escassos.

Como já dito anteriormente, muitos dos novos produtos e processos começam suas atividades antes mesmo de uma análise mais criteriosa de custos, vida útil, áreas envolvidas etc.

Há uma preocupação em centralizar as ações, para que haja uma priorização inicial de tudo que se pretende fazer durante o ano dentro da área de Supply. Os projetos nascem das metas que cada gerência assume no início do ano junto à diretoria, que visam cumprimento das metas maiores de KPI da organização.

Atualmente a implantação da Gestão de Projetos no Supply da GVT, se resume na criação de um grupo de trabalho, geralmente diferenciada para cada projeto, onde um Especialista coordenada e puxa as ações, onde inicialmente é feito um diagnóstico da situação atual, análise Swot, identificando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, considerando o ambiente interno e externo ao departamento, baseado no aprendizado organizacional e com pensamento sistêmico com liderança e constância de propósitos e visão de futuro, focado na geração de valor para a empresa. Esse grupo tem como objetivo traçar as estratégias e planos de ação compatíveis com a minimização ou eliminação de problemas apresentados pelo diagnóstico inicial. Ainda não há um plano de comunicação da Área de Projetos.



Inicialmente é feita uma reunião de priorização, onde participam os gestores e a alta direção de Supply Chain para que projetos de maior importância para a empresa tenham prioridade nas ações e não projetos de importância relativa para a empresa que tem alta importância somente para um departamento específico.

A partir dessa priorização são definidos os papéis de quem é o gerente do projeto, quem são os agentes envolvidos e clientes, basicamente a definição das responsabilidades e cronograma esperado com uma primeira análise de custos estimados, que posteriormente passaram por uma revisão mais criteriosa, provavelmente envolvendo os profissionais de compras da empresa e orçamentos com possíveis terceiros (fornecedores). Esses custos são posteriormente comparados com o efetivamente realizado.

5.1 FASES E FERRAMENTAS DEFINIDAS PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS

INICIAÇÃO – Carta projeto que segundo o PMBOK “A carta do projeto “é um documento que formalmente autoriza um projeto”. É um documento que deve minimamente incluir a necessidade de negócio que o projeto deve atender, e a descrição do produto”. Na GVT pretende-se envolver os principais agentes inclusive assinando esse documento para formalizar tal autorização.

PLANEJAMENTO – Na fase de planejamento é sugerida uma lista de atividades contendo o responsável por cada uma delas e datas previstas de início e término, PMBOK define como sendo o processo de “definição das atividades” que é

conceituado como “identificar as atividades específicas que devem ser executadas para produzir os vários *deliverables*. (entregáveis) sendo que para cada um desses entregáveis são definidos co-responsáveis que juntamente com o Gerente de Projetos acompanham a execução.

EXECUÇÃO -. os principais conteúdos e conhecimentos gerados ao longo da execução do projeto (inclusive documentos, como arquivos e e-mails) deveriam ser arquivados e organizados para fácil recuperação futura. Segundo o PMBOK, este processo é chamado de “distribuição de informações”, definido como “tornar as informações necessárias disponíveis aos interessados do projeto de uma forma temporalmente interessante”. Nessa fase não necessários formulários e manuais de arquivamento das informações para evitar que quando um funcionário saia da empresa, leve consigo toda a informação histórica do projeto.

CONTROLE – Nessa fase os profissionais designados para o projeto devem monitorar o andamento das atividades, com relação a escopo e prazo, e atualizem o planejamento do projeto, redefinindo prazos e/ou marcando as atividades como iniciadas / concluídas, atribuindo a cada uma delas uma data real de início e fim à medida que elas evoluíssem. “De acordo com o PMBOK, um dos processos que englobam esta atividade é o de “reporte de desempenho”, que envolve coletar e disseminar informações de desempenho para dar aos interessados no projeto informações sobre como os recursos estão sendo usados para atingir os objetivos do projeto”. Reuniões periódicas são muito importantes nesse momento para acompanhar o desempenho de cada atividade e verificar se uma determinada atividade é pré-requisito para conclusão de uma atividade seguinte.

FINALIZAÇÃO – Nessa fase deve-se focar principalmente na consolidação do conhecimento gerado ao longo do projeto, principalmente sob o ponto de vista de lições aprendidas. Desta forma, um formulário também deve ser gerado para que o gerente de cada projeto preenchesse ao final do mesmo. Este formulário (Formulário de Finalização do Projeto) tem caráter de auto-avaliação, e as mesmas preocupações que a carta do projeto teve com relação à quantidade de campos e à simplicidade do documento também estavam presentes neste documento, pois servirá de consulta posterior por futuros agentes e gerentes de novos projetos.

5.2 – CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS

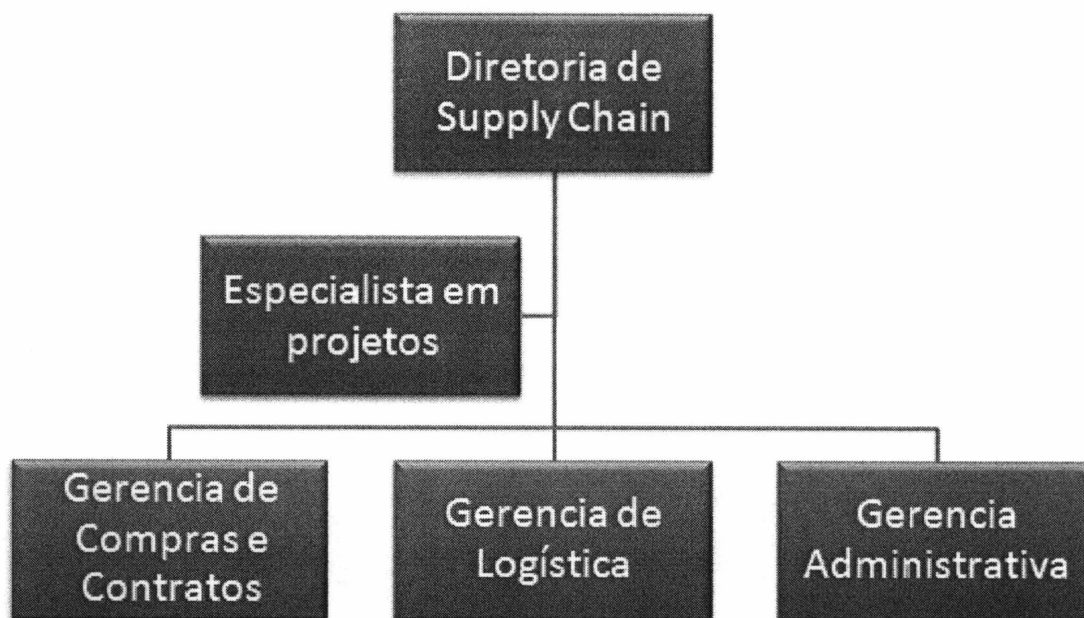
A capacitação de profissionais é o conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos capacidades, atitudes e formas de comportamento.

O passo inicial para implantação da Gestão de Projetos no Supply da GVT é investir na formação dos profissionais que irão trabalhar nos diferentes aspectos, sobretudo metodologias e ferramentas que caracterizam qualquer projeto (processos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento documentado com lições apreendidas).

A capacitação profissional traz de certa forma maior motivação nos agentes do projeto, pois a falta de conhecimento, a falta de aplicação e o não uso de novas tecnologias fazem com que os projetos saem de forma desordenada e problemas futuros ou mesmo a não implementação de um projeto que leva muitas vezes muito tempo.

5.3 – FORMALIZAÇÃO DA ESTRUTURA DA ÁREA DE GESTÃO DE PROJETOS

Estruturar formalmente a área, definindo claramente o escopo do trabalho a ser realizado pela área, os requisitos de competências etc.



Cabe ao especialista em projetos, gerenciar os projetos da empresa em conjunto com a equipe definida segundo cada projeto, com pessoal qualificado em cada área específica e ao mesmo tempo englobando expertise e formalizando processos.

5.4 – DEFINIÇÃO DE UM PROJETO PILOTO

Definir um pequeno projeto piloto como ponto de partida e documentá-lo da forma a mais completa possível (mas segundo às exigências gerenciais do Supply Chain! Isto é fundamental!). O piloto pode ser feito dentro de uma estrutura que chamamos de "Célula de Projetos" que, com o tempo (após 3 ou 4 pilotos!), poderá ser transformado em uma primeira versão de um Escritório de Projetos (Project Management Office - PMO)

Esse projeto é de suma importância, pois através dele que serão testados todas as técnicas, processos e produtos, sob as mesmas condições de outros projetos, que servirão de base para futuros projetos na empresa.

É nesse projeto onde serão experimentadas novas idéias, onde serão experimentadas novas ferramentas.

Tem foco principal na aprendizagem e na melhoria do sistema atual, com base no conhecimento adquirido, geralmente de baixo risco do ponto de vista técnico e financeiro.

Para definição desse projeto é preciso que a equipe tenha pessoas chave que conheçam a expectativa do público, que atuem como mentores do projeto, que sejam especialistas em alguma área. Resumidamente um projeto piloto é um projeto planejado para ser um teste ou experiência que servirá de base para futuros projetos na empresa.

5.5 – DISCIPLINA

Ser muito persistente (disciplina!). A montagem e o bom funcionamento de um "PMO Supply" (que deve ser o desdobramento da atual iniciativa GVT de procurar estruturar e gerenciar formalmente os projetos de Supply segundo as melhores práticas) exige forte competência técnica e gerencial e isso não pode ser obtido da noite para o dia.

A persistência é uma idéia firme no que se pretende desenvolver, mesmo na presença de dificuldades e resistências que haverão pelo caminho.

Um gerente de projetos precisa ter muito foco, concentração focalizando a atenção principalmente no projeto em questão. Deve ter objetivos muito clarificados para nunca esquecer-se dos resultados finais esperados pelos agentes do projeto e clientes.

A disciplina e a persistência é exatamente a qualidade que separa os profissionais de sucesso dos demais. Em projetos complicados é o fator determinante de sucesso. Mesmo que o gerente de projetos não seja visto como uma pessoa de méritos, se tiver muita persistência terá uma vantagem excepcional sobre os demais. A persistência é uma qualidade que não chama atenção dos demais, porém no longo prazo é o grande diferencial de quem vence e cumpre um objetivo ou projeto no prazo, com os custos e com a qualidade esperada.

6 – GANHOS ESTIMADOS COM A GESTÃO DE PROJEGOS EM DE SUPPLY CHAIN NA GVT

Especificamente com relação aos ganhos gerados a partir de implementação da filosofia de projetos, gostaria de citar pelo menos dois projetos importantes que foram implementados e que tiveram significativos ganhos, não só financeiros, como também de processos, reduzindo retrabalhos e atividades entre/intra áreas.

O primeiro projetos abordado foi a implementação de todos os procedimentos operacionais da área de Supply.

As atividades de cada funcionário eram executadas com um único objetivo, porém cada um fazia seu acompanhamento, seus controles, seus demonstrativos de resultado etc.

Com essa visão mais aprofundada, foram feitas entrevistas com os principais usuários de cada ferramenta, entrevistas com os gestores e com vistas ao manual de atividades onde estão as premissas básicas de trabalho de cada um, foi desenvolvido um procedimento que clarificou todas as atividades e principalmente formalizou algumas atividades do departamento, com isso foi possível medir o volume real de cada funcionário, pois todos fazendo a atividade da mesma forma ficou mais fácil esse controle.

Principalmente na área de compras, todos os procedimentos já estão implementados e divulgados através de treinamento presencial feito com todos os envolvidos.

Estima-se que pelo menos dois funcionários podem ser realocados para atividades mais específicas de negociação e acabam trazendo maiores ganhos.

Um dos principais ganhos com a implementação desse projeto é que o gerente de compras pode utilizar-se do job rotation entre seus compradores, pois as atividades estão fundamentadas e basicamente todos os compradores, independente da área em que atuam, atingem da mesma forma os objetivos traçados e acompanhados mensalmente pelos indicadores de desempenho.

Outro projeto implementado foi avaliação de inconsistências no recebimento das mercadorias. Em um cenário atual, foi identificado muitas

inconsistências entre o pedido de compras e a nota fiscal de faturamento do fornecedor, o que acaba trazendo retrabalho e descontrole do que foi efetivamente negociado com o que foi recebido. No total 40 pessoas foram envolvidas em reuniões, conversas e definições. Planos de ação foram traçados com os compradores, fornecedores e pessoal de logística.

Havia um percentual de “erros” de cerca de 10% do total de notas recebidas nas várias filiais da GVT. Já no terceiro mês das primeiras definições o percentual já caiu para 5%. A média de 10% já era histórica dentro da empresa, 5 anos acompanhando esses recebimentos nunca ficou abaixo disso.

Projetos dessa natureza são geralmente relegados para um segundo plano, pois não trazem ganhos financeiros aparentes, porém os ganhos são extremamente significativos, pois em alguns casos muitas pessoas eram envolvidas na solução de um problema simples, e geralmente não havia um “dono” do processo, logo o prazo de resolução dos problemas ficava prejudicado. A partir da implementação desse projeto ficou claro de quem são as responsabilidades e quem deve agir e qual momento.

Muitas das inconsistências eram ocasionadas pelos próprios fornecedores que não estavam habituados com o lay out do pedido de compras ou mesmo não liam todas as cláusulas comerciais exigidas. Eram muitas das vezes atitudes básicas que não eram seguidas a risca, pois não estava claro a real importância de cada uma, por exemplo, a informação do número do pedido em toda nota fiscal de faturamento, nem todos os fornecedores seguiam essa exigência, porém são cerca de 6.000 documentos fiscais que transitam por mês dentro da empresa. Se não há a inscrição do número do pedido na nota fiscal o pessoal da logística precisava pesquisar no sistema os pedidos pendentes desse determinado fornecedor ou mesmo ligar solicitando essa informação.

Com a identificação do real responsável por cada inconsistência, hoje existem reuniões mensais com os principais fornecedores ofensores, onde é demonstrado os erros e cobrado melhoria nos próprios processos internos do fornecedor para evitar que isso não se repita.

Inclusive alguns contratos padrões são utilizados com definição de penalidades por inconsistências nos faturamento, fazendo com que haja maior comprometimento por parte de todos.

7 CONCLUSÃO

A lucratividade deve ser sempre garantida na empresa tanto nos projetos atuais quanto nos futuros projetos que a empresa deve acompanhar.

A gestão desses futuros projetos garante e demonstra que a organização está preparada para o crescimento e a competição dos mercados. Esses objetivos estão cada vez mais difíceis de atingir, daí a importância da montagem da gestão de projetos de Supply Chain em qualquer empresa.

A área de projetos tem papel fundamental no acompanhamento e fundamentação desses objetivos, atualmente com a sua própria evolução torna-se muito complexa e abrangente, a integração dos esforços entre áreas de negócios, criação de valor agregado, eliminação de custos desnecessários são funções que acabam agregando a área de projetos, exigindo com isso profissional cada vez mais qualificado e ao mesmo tempo generalista, tendo em vista a grande gama de assuntos tratados no dia a dia.

A pesar do pequeno tempo de existência dessa filosofia na GVT, pode-se notar expressivos resultados alcançados, porém há um contínuo desafio em implementar técnicas em uma organização do porte e característica da GVT, porém com certeza é atingível.

Foi e está sendo possível notar a aceitação das técnicas abordadas em projetos atuais, bem como a sua importância.

Como trata-se de novos cenários, novas técnicas, as resistências são inevitáveis. Cabe ao Gerente de Projetos atuar de forma muito persistente com argumentos para convencer e direcionar os atores do projeto em uma melhor saída.

A abordagem simplificada, utilizando ferramentas de fácil uso acabaram aumentando o grau de aceitação e trazendo um resultado positivo para a empresa.

Basicamente as soluções que vinham sendo adotadas para os principais problemas da organização que a GVT está inserida, geradas pelo ambiente cada vez mais competitivo, ocorriam de forma desestruturada e basicamente embasadas em experiências de antigos responsáveis por essas questões.

Assim conforme as melhores práticas do PMBok a GVT beneficiou-se na identificação e tratamento das soluções pontuais visando integração das atividades da operação com um processo quase que passo a passo de forma eficiente e integrada, combinada com pessoas e tecnologia, principalmente com o aumento do controle gerencial pela subdivisão dos responsáveis pelas diversas atividades e etapas do processo, gerou também maior envolvimento dos participantes do projeto em todas as fases, desde o levantamento das informações, diagnóstico, elaboração conjunta do escopo do projeto, controle e validação de cada etapa e finalmente implementação.

Ressalta-se ainda o desenvolvimento de cada indivíduo participante do trabalho em equipe, favorecendo a capacitação e motivação profissional, aprendizado e desenvolvimento de habilidades para atendimento das demandas dos clientes internos e externos, trazendo uma prestação de serviço mais eficaz e eficiente.

Espera-se inclusive que o material gerado por essa pesquisa, seja aproveitado em iniciativas futuras, podendo guiar em certas decisões e ações na empresa, desfrutando dos pontos positivos, mas principalmente se valendo das experiências vividas e lições aprendidas durante esse projeto, trazendo resultados mais consistentes e rápidos para a empresa, porém sabe-se que os registros desses dois casos não permitem a direta aplicabilidade em demais projetos, pois cada projeto é único e tem características diferentes.

5 BIBLIOGRAFIA

- GONÇALVES, A. P. **O benchmarking e a gestão comparativa**. In: FROTA, M. N. Como capacitar os recursos humanos. CCQ-Qualidade, v. 7, nº 56, set. 1997.
- KOONTZ, Harold. **Administração, organização, planejamento e controle**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- MAGNO, C. S. **Metodologia de gerenciamento de projetos**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- HELDMAN, Kim. **Gerencia de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KERZNER, Harold, **Gestão de projetos, as melhores práticas**. 2. Ed. Bookman.
- BUZIN, Paulo F. W. Keglevich de. **Como vender gerência de projetos na sua empresa**. MPI-RS Fev 2003
- COHEN, Dennis J. **Gestão de projetos: MBA executivo**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MENEZES, Luis César de Moura. **Gestão de projetos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003